

„Der Präsenzunterricht verliert an Bedeutung“

INTERVIEW. Peter Lorange war lange Zeit Präsident am IMD in Lausanne und machte diese Business School zu einer der weltweiten Topschulen für Managementweiterbildung. Nun ist er dabei, etwas ganz Neues zu entwickeln: das „Lorange Network“, das ein Modell für die Managerweiterbildung der Zukunft sein soll.

Sie haben viele Jahre an etlichen Topschulen wie der Harvard Business School, der Wharton School und dem MIT als Professor gelehrt und waren 15 Jahre lang Präsident am IMD in Lausanne. Beobachten Sie, dass der Präsenzunterricht derzeit überall an Bedeutung verliert?

Prof. Dr. Peter Lorange: Wir haben immer noch einige exzellente Business Schools, aber ich habe immer mehr das Gefühl, dass sie nicht gut darin sind, sich den neuen Realitäten anzupassen. Der Präsenzunterricht verliert in der Tat an Bedeutung! Neue Technologien ermöglichen

heute ein interaktives und schnelles Online-Lernen. Und das fordern auch immer mehr Studenten und Teilnehmer an Managerweiterbildungen. Dem müssen sich die Schulen – wie jedes andere Dienstleistungsunternehmen – anpassen. Aber da passiert noch nicht allzu viel.

Warum sind Business Schools generell so resistent gegenüber den notwendigen Veränderungen?

Lorange: Oft sind vor allem die Professoren sehr konservativ. Doch bei ihnen liegt häufig die eigentliche Macht. Schließlich wählen sie auch den Dekan oder Präsi-

denten und weil es eben nicht die Priorität der Professoren ist, große Veränderungen und Innovationen einzuführen, sind dem dann die Hände gebunden. Häufig fehlt dem Leiter der Schule auch so etwas wie eine strategische Vision oder er sieht keine Notwendigkeit für grundlegende Veränderungen und Innovationen. Zudem dominieren in den Business Schools noch immer die Silos, in denen die einzelnen Disziplinen und Professoren ihre individuellen Ziele verfolgen. Das führt auch dazu, dass die Lehrpläne nicht immer an die aktuellen Herausforderungen angepasst sind.

Lausanne (Schweiz). Hier wirkte Peter Lorange 15 Jahre lang am Aufbau einer der besten Business Schools mit.



Weil die Professoren zu weit von der Realität in den Unternehmen entfernt sind?

Lorange: Bei der Einstellung oder Berufung eines Professors spielen typischerweise seine Forschungsleistungen die entscheidende Rolle. Da wird relativ wenig Wert darauf gelegt, welche Relevanz diese für künftige Manager und damit auch in der Lehre haben. In vielen Business Schools gibt es nach wie vor die Auffassung, dass es in erster Linie auf gute Forschungsleistungen ankommt und die Lehre weniger wichtig ist. Die Star-Professoren forschen und in der Lehre sind die Adjunct-Professoren oder Lehrbeauftragten tätig. Aber wir brauchen Professoren, die beides machen und ihre aktuellen und für die Praxis relevanten Forschungsergebnisse in die Lehre einbringen.

Das Flaggschiffprogramm der Business Schools ist nach wie vor das MBA-Studium. Was muss sich dort ändern?

Lorange: Die Kernfächer eines MBA-Studiums wie etwa „Finance“ oder „Strategie“ kann man relativ schnell vermitteln – auch online. Aber im zweiten Teil sollten viel stärker als bisher aktuelle Themen behandelt werden. Dabei gibt es für mich vor allem zwei wesentliche Themenbereiche. Der eine ist „Data Analytics“/„Cloud Computing“, basierend auf modernster Statistik und Mathematik. Und der zweite ist, dass die Studenten viel mehr über das Management in der Serviceindustrie lernen müssen.

Aber das sind Themen, die in den Business Schools bereits heute behandelt werden. Sie beschäftigen sich auch mit Data Analytics und agiler Führung.

Lorange: Nein, sie lehren immer noch vor allem das alte Modell der Führung von hierarchischen Firmen und haben meiner Meinung nach nur ein recht oberflächliches Verständnis über die neuen Themen. Professoren haben gelernt zu forschen, um ihre Theorien zu bestätigen. Oder lassen Sie es mich so sagen, sie beobachten die Dinge von außen wie ein Soziologe und nicht von innen. Sie müssen stärker handlungsorientiert denken.

Aber viele Professoren sind auch als Berater tätig und haben diesen Praxisbezug ...

Lorange: Ja, das ändert sich zum Glück gerade. Früher hat man seinen PhD gemacht und ist dann in der Business School langsam aufgestiegen, bis man eine Professur auf Lebenszeit hatte. Da gab es keine Möglichkeit, einmal in die Wirtschaft zu gehen. Man musste in der akademischen Welt bleiben. Heute kann man viel problemloser zwischen den Karrieren wechseln. Nehmen Sie zum Beispiel einen Professor am IMD. Der hat

„Man sollte überlegen, ob die Jahrhunderte alte Konvention der Professur auf Lebenszeit noch adäquat ist.“

vielleicht einen PhD an der Copenhagen Business School gemacht und danach eine erfolgreiche Karriere bei einer großen Beratung durchlaufen, wo er Leiter der globalen Strategie war. Dann kommt er an die Business School. Er verfügt also über die akademischen Grundlagen, kennt aber auch die Praxis und kann daher die richtigen Fragen stellen. Diese Dualität steht für einen radikalen Wandel.

Praxiserfahrung ist sicher wichtig. Aber braucht man nicht auch Wissenschaftler, die mit Abstand auf die Themen schauen und das Ganze aus der theoretischen Perspektive betrachten?

Lorange: Natürlich braucht man diese Wissenschaftler. Aber es funktioniert nicht mehr in dieser Dichotomie. Auch aus der Praxis können sich wichtige theoretische Fragestellungen ergeben. Ich erzähle Ihnen ein Beispiel. Ich habe Migrolino beraten, das sind kleine Tankstellenshops des Schweizer Handelsunternehmens Migros. Wir haben eine umfangreiche Datenanalyse gemacht und daraus fünf unterschiedliche Ladenkonzepte abgeleitet. Die einen verkaufen vor allem Lebensmittel, die anderen Geschenke oder Alkohol. Nachdem sie die Konzepte umgesetzt hatten, hat sich der Verkauf verdoppelt. Aber bei dem Projekt sind mir etliche Schwächen bei der Datenanalyse aufgefallen. Dazu habe ich einen wissenschaftlichen Artikel geschrieben. Wichtige theoretische Themen können daher auch durch praktische Arbeit inspiriert werden.

In Ihrem neuesten Buch schreiben Sie, dass es künftig immer mehr Part-time-Professoren geben wird ...

Lorange: Gerade in Anbetracht der steigenden Kosten sollte man sich fragen, warum man unbedingt Vollzeit-Professoren braucht. Ihre Lehrverpflichtungen sind typischerweise eher gering und auf relativ kurze Zeiten im Jahr beschränkt. Was machen sie den Rest der Zeit? Die übliche Antwort lautet: Forschung. Aber

ist das wirklich immer der Fall? Oder unterrichten sie nicht – gegen Honorar – an anderen Institutionen oder verdienen mit ihren Beratungsleistungen? Und wie gut ist die Qualität ihrer Forschungsleistungen wirklich? Hier wären durchaus flexiblere Verträge denkbar und man sollte auch überlegen, ob die Jahrhunderte alte Konvention der Professur auf Lebenszeit noch adäquat ist.

Mehr Part-time-Professoren stellen aber ganz bestimmt den Dekan einer Business School vor deutlich höhere Herausforderungen ...

Lorange: Ja, das stimmt. Denn die Part-time-Professoren sollten nicht nur einzelne Kurse unterrichten. Sie sollten auch mit den Vollzeit-Professoren interagieren, um neue Impulse reinzubringen. Die wichtigste Fähigkeit eines guten Leiters einer Business School ist es für mich, die richtigen Professoren zu finden und sie immer wieder dazu zu inspirieren, gute Forschung und Lehre zusammenzubringen. Bei aller Bescheidenheit, das Wichtigste bei meinem Job als IMD-Präsident war es, dass ich den Personalausschuss geleitet habe. Mein Eindruck ist, dass die Auswahl der Professoren oft nicht sehr gut läuft. Da gibt es viele politische Entscheidungen. Und vor allem muss man die Professoren gut und regelmäßig coachen. Ich habe mich am IMD alles sechs Monate mit jedem einzelnen Professor für ein bis zwei Stunden getroffen und gefragt, welche interessanten und aufregenden Dinge er oder sie in ihrer Forschung →

→ gefunden hat. Und ich habe ihn oder sie versucht zu motivieren, diese Inhalte dann auch in die Lehre einzubringen.

Als eine wirkungsvolle Maßnahme beschreiben Sie das jährliche Programm „Orchestrating Winning Performance“ am IMD in Lausanne, das es auch nach Ihrem Weggang immer noch gibt ...

Lorange: Das stimmt. Bei dem Programm präsentieren die Professoren ihre Forschungsergebnisse vor mehreren Hundert Praktikern aus internationalen Unternehmen und Organisationen. Durch die intensive Interaktion mit den Managern erleben sie, welche Relevanz ihre Forschung hat und wo es Bedenken und Kritik gibt. Diese äußerst fruchtbaren Diskussionen haben häufig auch zu einer Anpassung der Programmangebote geführt.

Welche Rolle spielen die Alumni einer Business School? Könnten Sie nicht Veränderungen beschleunigen?

Lorange: Alumni, die inzwischen Manager sind, könnten viel stärker dazu beitragen, dass neue Lernbedürfnisse aus der Praxis zurück an Business Schools fließen und dort in die Programme integriert werden. Doch das ist leider nur sehr selten der Fall. Die Alumni-Aktivitäten werden meist vom Alumni-Büro gemanagt und das Feedback der Ehemaligen wird von dort nicht weitergegeben. Dazu kommt, dass viele Alumni-Büros ihre Aufgabe vor allem darin sehen, soziale Treffen und Festivitäten zu organisieren. Auch der Beirat – das Advisory Board – könnte eine

Lorange: Berater haben umfangreiche Kenntnisse aus der Praxis und wissen, worum es geht. Das ist ähnlich wie bei Redakteuren der Financial Times, die wir in unserem „Lorange Network“ einsetzen. Die haben einen exzellenten Einblick in die Praxis eines Bereichs. Das ist dann eher so etwas wie eine handlungsorientierte Forschung. Denn zu der guten alten traditionellen Forschung muss heute unbedingt auch noch das Element Geschwindigkeit und Handlungsorientierung dazukommen. Berater oder Redakteure können daher Professoren ergänzen und ihr Wissen wird von den Kunden immer mehr geschätzt.

Aber ist das nicht gefährlich? Beratern geht es oft in erster Linie um die Vermarktung und ihre Konzepte sind manchmal ziemlich oberflächlich und in der Regel auch sehr wenig theoretisch fundiert.

Lorange: Das ist richtig. Aber es gibt auch sehr seriöse Berater. Nehmen Sie zum Beispiel Hermann Simon, der sich seit Jahren mit den Hidden Champions befasst. Das ist natürlich eine weitere Herausforderung für die Unternehmen, da die Spreu vom Weizen zu trennen und sich ein gutes Portfolio an Angeboten von Business Schools, Universitäten und Beratern zusammenzustellen. Das ist eine Frage der Diversität.

In der Weiterbildung gilt heute oft das Mantra der Geschwindigkeit. Man lernt nur noch das, was gerade wichtig ist, möglichst online und in kleinen Lern-

häppchen. Führt das nicht auch dazu, dass vielen das notwendige Grundwissen fehlt, um neues Wissen richtig einordnen und letztlich auch angemessen beurteilen zu können?

Lorange: Da stimme ich vollkommen zu. Wenn ich nicht das entsprechende Grundlagenwissen habe, kann ich auch nicht die richtigen und relevanten Fragen stellen.



Foto: IMD

Peter Lorange. Der Denker war auch ein erfolgreicher Reeder.

Im Jahr 2015 haben Sie das „Lorange Institute“ an die CEIBS Business School in Shanghai verkauft und das „Lorange Network“ gegründet. Was steckt hinter dieser Aktion?

Lorange: Das ist ein Netzwerk für Unternehmer und Manager aus Familienunternehmen und Investoren. Wer Mitglied werden will, muss sich bewerben. Das Grundpaket kostet nichts, das Premium-Paket 500 Dollar im Jahr. Für die Mitglieder gibt es drei Formen des Lernens. Zum einen bekommen sie kurze Zusammenfassungen von Interviews und Büchern, die von sehr kompetenten Autoren verfasst wurden. Dazu gehören zum Beispiel die schwedische Beraterin Helena Engqvist, Mark Esposito, der als angesehener Professor an der Harvard Business School lehrt und die Professorin Nadine Kammerlander, die den Lehrstuhl für Familienunternehmen an der WHU in Vallendar leitet.

Zudem gibt es etwa vier eintägige Workshops im Jahr mit ausgewählten Redakteuren der Financial Times. Und wir organisieren eintägige Meetings, die an einem Flughafen stattfinden, um die Reisezeiten zu reduzieren. Da sitzt man dann an einem runden Tisch und diskutiert über bestimmte Herausforderungen und Dilemmata wie etwa die Frage, wie man als Unternehmen zu neuem Kapital kommt. Moderiert wird das von einem Professor, der weiß, welche weiterführenden Fragen man unbedingt stellen muss. Jeder muss sich persönlich beteiligen und bringt eine

„Zur traditionellen BWL-Forschung muss heute das Element Geschwindigkeit und Handlungsorientierung dazukommen.“

wichtigere Rolle spielen. Doch auch hier landen die Vorschläge oft nur beim Dean oder Präsidenten der Schule und nicht bei den Professoren, die normalerweise nicht an den Beiratssitzungen teilnehmen.

In Ihrem Buch schreiben Sie, dass die großen Unternehmensberatungen immer stärker zu Konkurrenten für die Business Schools werden. Ist das Ihr Ernst?

Wer ist Peter Lorange?

Hintergrund. Unser Interviewpartner blickt auf eine erfolgreiche akademische und unternehmerische Karriere zurück. Er erwarb einen Master in „Operation Management“ an der Yale University, einen Doctor in Business Administration an der Harvard Business School und unterrichtete viele Jahre an Business Schools wie der Harvard Business School, der Wharton School und dem MIT. Zudem bekam er von sechs Universitäten den Ehrendoktor verliehen.

Der Norweger war Rektor an der BI Norwegian Business School in Oslo und ging dann an das IMD in Lausanne. Unter seiner 15-jährigen Leitung von 1993 bis 2008 entwickelte sich diese Business School zu einer der führenden Managerschulen weltweit. Im Jahr 2008 musste er das IMD verlassen, weil er mit 65 Jahren die Altersgrenze erreicht hatte. Danach baute er das „Lorange Institute of Business“ in Zürich auf und arbeitete dort mit Professoren anderer Business Schools zusammen. 2015 verkaufte er das Institut an die CEIBS Business School in Shanghai und gründete 2017 das „Lorange Network.“

Peter Lorange ist ein erfolgreicher Unternehmer. Er war Besitzer einer Reederei, die er 2006 mit einem Millionen-gewinn verkaufte, und betreibt heute mit Sohn und Schwiegersohn ein erfolgreiches Family Office. Er ist Autor von mehr als 20 Büchern und über 120 wissenschaftlichen Artikeln. Sein neuestes Buch „The Business School of the Future“ ist vor kurzem bei Cambridge University Press erschienen. Der 77-Jährige lebt in der Schweiz.

andere Perspektive ein. Davon profitieren dann alle.

Aber das ist doch nichts Neues. Auch bei den Executive-Education-Programmen an Business Schools ist der Austausch von Managern, ob aus demselben Konzern oder anderen Unternehmen, ein ganz wesentlicher Punkt ...

Lorange: Da haben Sie recht. Aber dazu braucht es nach meiner Erfahrung Professoren, die die richtigen Fragen stellen und die Diskussionen gekonnt moderieren. Das können nicht so viele. Als dritten Punkt gibt es noch Live-Fälle, bei denen einzelne Mitglieder ihre individuelle Situation auf unserer Plattform beschreiben. Wer etwa einen Investor sucht, muss darlegen, warum es für ihn Sinn macht, in sein Unternehmen zu investieren. Auch

das ist eine sehr gute Lernerfahrung für alle Mitglieder.

Wie ist die Resonanz, auf die Sie sich stützen können?

Lorange: Wir haben bereits 2.600 Mitglieder und der Laden läuft wie geschnitten Brot. Die meisten sind aus Europa und entweder Unternehmer, Gründer, private Investoren oder Topmanager. Viel unserer Mitglieder haben auch mehrere Hüte auf. Sie sind Inhaber einer Firma, aktiver Investor oder starten eine unternehmerische Aktivität. Manager haben heute einfach immer weniger Zeit zum Lernen und sie wollen hochkarätigen Input. Für mich ist das „Lorange Network“ daher so etwas wie die Business School der Zukunft.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

PERSONAL- MAGAZIN PLUS MBA

**Kosten-
loses PDF**



**ALLES ÜBER BERUFS-
BEGLEITENDE MBA- UND
MASTERSTUDIENGÄNGE.**



Nutzen Sie unseren
kostenlosen PDF-Download:
www.haufe.de/mba